



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO – UFRPE  
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA – UAST  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

GUILHERME NASCIMENTO MAGALHÃES DA SILVA

**DIFICULDADES DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DE  
PRODUÇÃO: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO**

SERRA TALHADA - PE  
2022

GUILHERME NASCIMENTO MAGALHÃES DA SILVA

**DIFICULDADES DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DE  
PRODUÇÃO: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural de Pernambuco como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

**Orientador(a):** Dr. Maximiliano Wanderley Carneiro da Cunha

SERRA TALHADA - PE  
2022

## PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRODUÇÃO: IMPORTÂNCIA E DIFICULDADES DE IMPLEMENTAÇÃO

Guilherme Nascimento Magalhães da Silva  
guilherme.guill@hotmail.com  
Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE  
Unidade Acadêmica de Serra Talhada – UAST  
Curso de Bacharelado em Administração

Maximiliano Wanderley Carneiro da Cunha (orientador)  
maximiliano.cunha@ufrpe.br  
Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE  
Unidade Acadêmica de Serra Talhada – UAST  
Curso de Bacharelado em Administração

### RESUMO

Este trabalho busca compreender e refletir sobre a importância do planejamento e controle de produção, bem como as dificuldades encontradas pelas organizações, construindo um ensaio teórico. Para tanto, foi feita a busca de artigos para análise no Google Acadêmico. Os trabalhos selecionados foram filtrados a partir de dois aspectos: 1) artigos disponíveis de forma online e 2) artigos que tratassem diretamente do tema deste trabalho. O principal objetivo do trabalho é compreender e refletir sobre a importância da implementação das ferramentas de Planejamento e Controle de Produção, bem como as dificuldades enfrentadas pelas empresas para aderir ao método, e foi possível compreender que é um método de suma importância para que as organizações se desenvolvam com sucesso e consigam atingir níveis superiores aos das suas concorrentes.

**Palavras-chave:** Planejamento; Controle de produção; Pequenas empresas; Administração.

### ABSTRACT

This work seeks to understand and reflect on the importance of production planning and control, as well as the difficulties encountered by organizations, building a theoretical essay. For this purpose, articles were searched for analysis on Google Scholar. The selected works were filtered based on two aspects: 1) articles available online and 2) articles directly dealing with the theme of this work. The main objective of the work is to understand and reflect on the importance of implementing the Production Planning and Control tools, as well as the difficulties faced by companies to adhere to the method, and it was possible to understand that it is a method of paramount importance for organizations to develop successfully and manage to reach levels above those of their competitors.

**Keywords:** Planning; Production control; Small business; Administration.

## 1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que os consumidores, com o passar dos anos, têm exigido cada vez mais dos produtores um produto de qualidade. De acordo com Gomes e Camilo (2014), a empresa, estando preparada para essas exigências diante de toda a concorrência, irá ultrapassar os objetivos definidos. No entanto, para atingirem esse objetivo, devem ter um bom planejamento e controle de suas produções, e para isso, existe um mecanismo denominado Planejamento e Controle da Produção (PCP), que é o nosso objeto de trabalho.

O PCP surgiu no século XX, como fruto da evolução da Administração como ciência e seu desenvolvimento teve o pontapé inicial com Frederick W. Taylor e Henry Ford (LUSTOSA *et al.*, 2008), com a necessidade da aplicação dos sistemas de produção na organização do trabalho.

De acordo com Chiavenato (2005), o PCP tem como propósito a permissão da tomada de decisões com relação às ações para produção, dando possibilidade ao planejamento de equipamentos e máquinas, materiais e pessoas para o processo de produção, através da canalização e absorção das informações.

O PCP tem as funções de emitir ordens de produção, programar e movimentar as ordens de fabricação, definir as quantidades de produção, gestão de estoques e acompanhar a produção (RUSSOMANO, 2000). O PCP, através do processo de monitoramento da produção, se divide em quatro fases, segundo Chiavenato (2005): projeto de produção, com o intuito de estabelecer o que será e quando será produzido; a coleta de informações de todos os segmentos da indústria, visando o desempenho necessário durante o processo produtivo; o planejamento e o controle da produção, buscando informações sobre a linha de produção, estoque e mão de obra disponível para alcançar os níveis de produção almejados.

De acordo com Meneghetti (2011), “no ensaio se encontram os momentos das leituras, das reflexões intelectuais, das experiências de vida, da cultura geral adquirida” (MENEGETTI, 2011, p. 345). Portanto, esse ensaio teórico foi construído a partir das leituras e análises de literaturas sobre o tema encontradas em plataformas digitais.

Através desta pesquisa, busca-se responder a seguinte questão: quais as dificuldades da implementação do PCP nas organizações? Em suma, este trabalho tem como objetivo identificar as dificuldades na implementação do planejamento e controle da produção nas organizações.

Sabendo que a implementação do PCP é essencial para a obtenção de bons resultados no processo produtivo e leva a organização a um nível alto de diferencial competitivo do negócio, é importante identificar as dificuldades encontradas pelas empresas para implantar o sistema e dessa forma justifica-se a relevância do desenvolvimento do presente trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

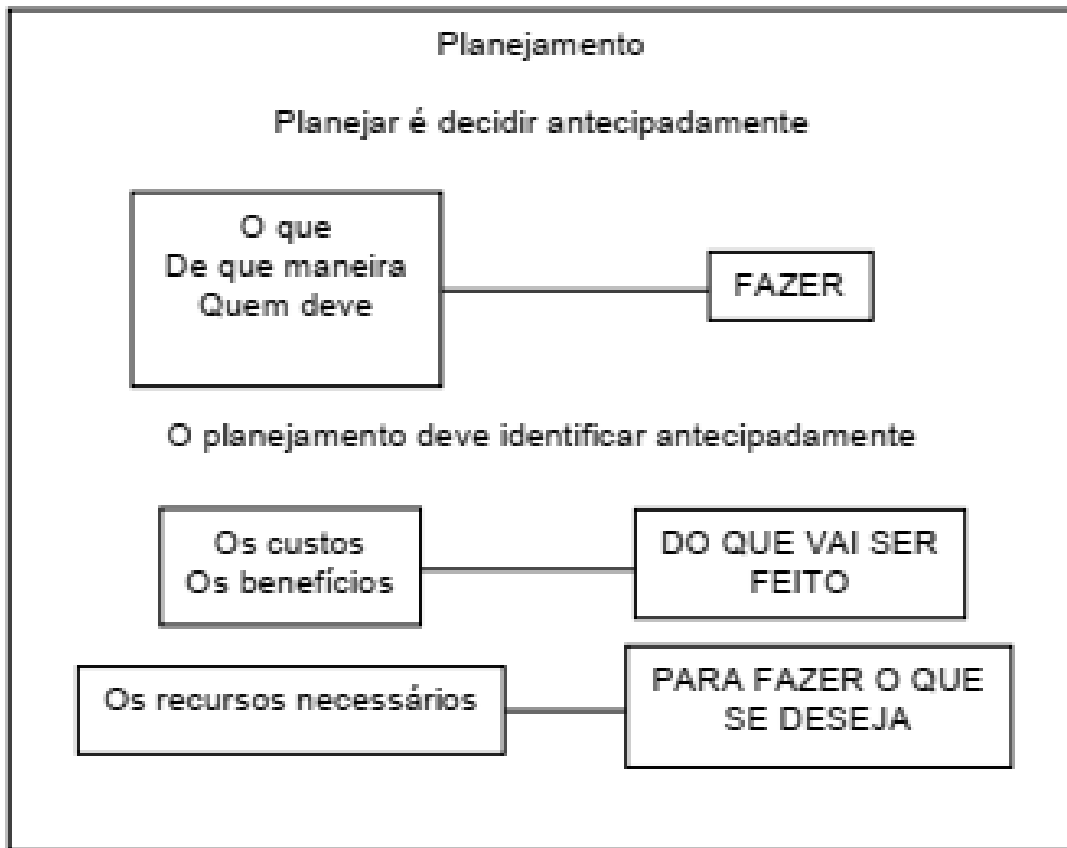
Em consonância com o que foi dito anteriormente, o PCP é uma ferramenta essencial para as organizações, visto que é através dela que acontecem o monitoramento e o gerenciamento das atividades de produção, a fim de alcançar a demanda de consumo e reduzir o custo do processo. Sem o uso desse meio, os processos produtivos e logísticos são impactados, e essas falhas comprometem a imagem da organização perante fornecedores e clientes.

Segundo Vollman (2006), a implementação do PCP é essencial para a obtenção de bons resultados no processo produtivo e leva a organização a um nível alto de diferencial competitivo do negócio.

### **2.1 Planejamento**

O planejamento, segundo Lacombe e Heilborn (2006), é a direção que deve ser tomada para que o objetivo seja alcançado. Essa etapa é de extrema importância, pois é desse modo que é decidido o que fazer, como fazer e quem deve fazer, e tudo isso antecipadamente. Na figura abaixo, está uma representação do planejamento.

Figura 3: Representação do planejamento



**Fonte:** Lacombe e Heilborn, (2006).

## 2.2 Input e Output

Buffa e Sarin (1987) afirmam que o sistema de produção é utilizado de modo que os recursos de entrada, *inputs*, são transformados em produtos e serviços úteis, como saída – *outputs*. Sipper e Bulfin (1997) reafirmam essa ideia, reforçando que o sistema de produção é caracterizado pelos processos que transformam um *input* em um *output* de valor.

Os *inyuputs*, de acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009), são recursos que entram no processo de produção com o intuito de produzir algo novo. Logo, acontece o chamado processo de transformação, que é quando os *inputs* se transformam em *outputs*. Visto que todas as atividades de produção dependem da entrada desses recursos, é de extrema importância que haja o controle dos *inputs* para que o processo seja bem-sucedido.

Já o planejamento, segundo Oliveira (2007), é o responsável pelo desenvolvimento de todo o processo, bem como técnicas e as chamadas atitudes administrativas. Através desse planejamento é possível organizar todo o cronograma

de atividades da organização, realizadas em qualquer setor ligado ao processo produtivo.

O primeiro passo para que os processos internos da organização melhorem é justamente o alinhamento do PCP para que destinem os dados dos *inputs* rápida e corretamente, para que todos os envolvidos nesse processo, como os clientes internos, tenham suas demandas atendidas.

De acordo com Tubino (1997), o PCP é o grande responsável para melhor atender os planos estratégicos, táticos e operacionais, auxiliando na redução de gastos, otimização do tempo e maximização de resultados através da adequação do processo produtivo. O PCP também precisa oferecer suporte para a execução das atividades técnicas e o controle da produção precisa necessariamente conciliar o fornecimento dos produtos com a demanda solicitada pela clientela.

As empresas que possuem um PCP bem estruturado dificilmente vão apresentar falhas no processo de produção, já que há o controle dos *inputs* e *outputs*. No entanto, um grande desafio para a ferramenta é o atendimento da demanda de vendas, visto que algumas empresas não possuem estrutura para acumular estoque de matérias primas ou dos produtos prontos e a maioria das empresas, com o intuito de reduzir os gastos e custos, optam por não terem grandes níveis de estoque, por mais que tenham essa capacidade.

### **2.3 Controle de produção**

O controle de produção é a última etapa do PCP e está ligado a fiscalização do processo de produção. Além de acompanhar a produção, o controle é também responsável pela coleta de dados, tais como índices de defeitos, consumo de materiais etc., para passar para os outros setores da produção (TUBINO, 2000).

O controle também é encarregado de avaliar as ações desenvolvidas no processo e comparar com os objetivos que foram definidos no planejamento, além do monitoramento das atividades dos colaboradores e da fiscalização da organização para entender se ela está caminhando de acordo com as metas propostas.

Corrêa (2001) pontua cinco tópicos estratégicos da produção. O primeiro deles é a qualidade, que mantém os produtos longe das margens de erro e de acordo com o atendimento das necessidades dos clientes e tudo isso com um preço razoável. O segundo é a rapidez, que está relacionada ao tempo que os clientes precisam esperar para receber o produto. O terceiro, trata da pontualidade, que é apenas colocar a

produção para funcionar a tempo para que os clientes recebam seus produtos. O quarto, é a flexibilidade, que significa ter a consciência de precisar fazer algum ajuste em momento propício, quando necessário, com relação aos produtos fabricados. Por último, o custo, que deve ser acessível ao cliente e estar totalmente ligado à qualidade do produto.

## 2.4 Implementação do PCP e dificuldades de implementação

De acordo com Barros Filho e Tubino (2015), o PCP pode ser implantado nas organizações a partir de dez etapas básicas, que estão descritas no fluxograma abaixo.

Figura 1: Fluxograma da metodologia de implantação do PCP (Barros Filho e Tubino, 2015)



Podemos compreender que a implementação do PCP, diante desses passos citados acima, leva tempo, pessoas capacitadas e um bom investimento financeiro. Nesse sentido, se faz necessário ter uma boa estrutura na organização para aderir às

mudanças que a ferramenta trará. Caso contrário, a tentativa de implementação será falha.

Martins e Araújo (2015) listaram algumas dificuldades que encontraram para implementar o sistema de Planejamento e Controle de Produção em uma empresa de produção de colchões. A primeira dificuldade está relacionada com a falta de informação, relativa à demora do levantamento de dados e a falta do mapeamento da produção. A segunda, trata da falta de recursos financeiros, quando as empresas não investem o suficiente em novas tecnologias capazes de suportar a ferramenta. A terceira dificuldade está ligada à ausência de estudo da empresa com relação aos tempos e aos movimentos da produção. Como quarta dificuldade, foi compreendido que as organizações não padronizaram o processo e isso acarretou uma grande dificuldade de adaptação dos colaboradores ao novo método sugerido.

Já Piagge *et al* (2015), fizeram a tentativa de implementação da ferramenta em uma pequena empresa de metais e listaram as seguintes dificuldades: 1) falta de recursos para implementação e manutenção do método; 2) falta de definição de cargos; 3) excesso de autoridade centralizada, o que desmotiva os colaboradores para a realização de um trabalho de qualidade; 4) rejeição às novas ferramentas e conceitos ligados ao PCP, por parte dos funcionários da organização; 5) foco no curto prazo; e por fim 6) falta de informação.

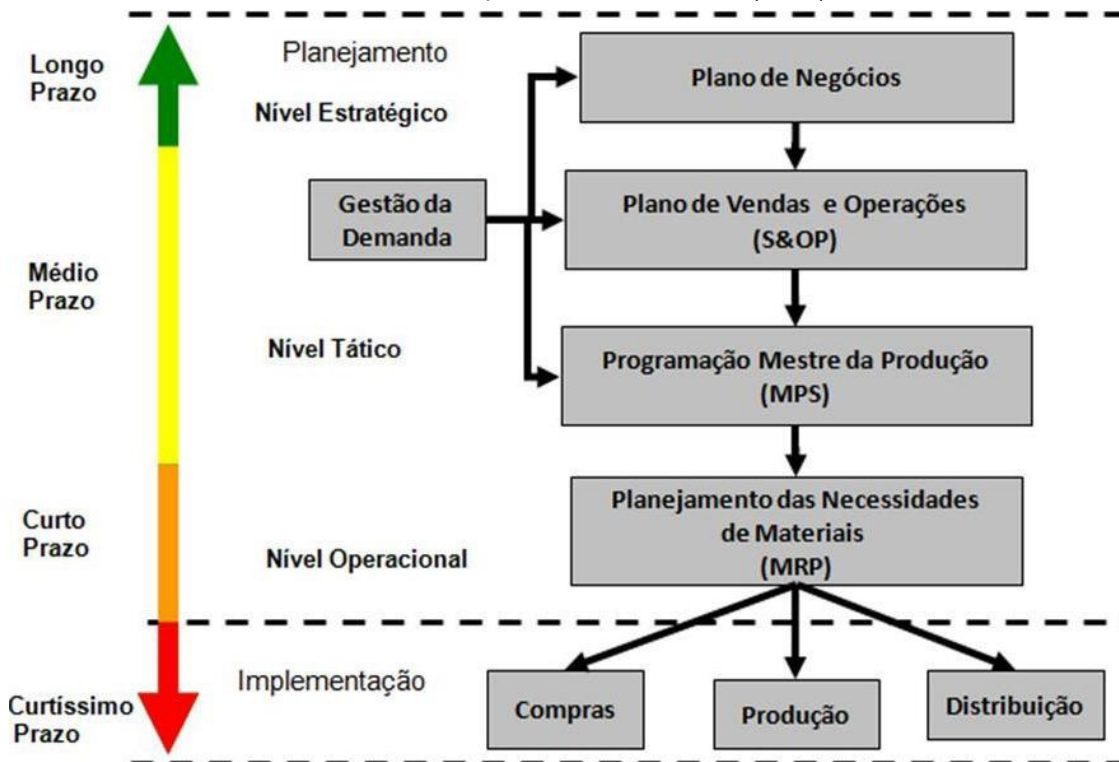
## **2.5 Atividades desenvolvidas pelo PCP**

O PCP trabalha com o monitoramento do processo de produção e é dividido em quatro fases, sendo elas: projeto de produção, coleta de informações, planejamento e controle da produção (Chiavenato, 2005). Para tanto, as atividades desenvolvidas pela ferramenta são divididas em três: planejamento estratégico, que, de acordo com Tubino (2000), trata do estabelecimento do plano de produção a longo prazo, de acordo com as estimativas de venda e disponibilidade de recursos financeiros; planejamento mestre da produção, no qual acontece o estabelecimento do plano mestre de produção (PMP), com base na previsão de venda a médio prazo ou de acordo com encomendas já solicitadas; e planejamento de produção, que trata do estabelecimento a curto prazo, relativo à quando e quanto comprar e fabricar cada item que é essencial para a produção dos produtos.

Na figura abaixo, estão sintetizados os níveis hierárquicos do PCP, de acordo

com Lustosa *et al* (2008) e uma visão geral das atividades do PCP, de acordo com Tubino e Barros (1998), a fim de propiciar um melhor entendimento do funcionamento do mecanismo.

Figura 2: Níveis hierárquicos do PCP e visão geral de suas atividades  
 Fonte: Adaptado de Corrêa *et al*, (2011).



O nível estratégico é definido pelas políticas de estratégias a longo prazo e é nessa etapa que o planejamento é elaborado. O planejamento agregado de produção é elaborado nesse nível, mas de forma transitória para o nível tático. No nível tático, são estabelecidos planos de médio prazo, de forma que eles obtenham o Plano Mestre de Produção (PMP), que está representado na figura como Programação Mestre da Produção (MPS). Já o nível operacional diz respeito ao preparo dos planos de curto prazo, e tem como resultado o Planejamento das Necessidades de Materiais (MRP). É nesse nível onde os estoques são gerenciados, as ordens de produção e de compras são emitidas e são também onde acontece a execução do acompanhamento e do controle (LUSTOSA *et al*, 2008).

### 3 METODOLOGIA

Através deste trabalho, buscou-se compreender quais as dificuldades da

implementação do PCP nas organizações. A partir desse objetivo, foi construído um ensaio teórico que, de acordo com Meneghetti (2011), é onde “se encontram os momentos das leituras, das reflexões intelectuais, das experiências de vida, da cultura geral adquirida” (MENEGETTI, 2011, p. 345). Portanto, esse trabalho foi construído a partir das leituras e análises de literaturas sobre o tema encontradas em plataformas digitais.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, através da análise de bibliografia, que de acordo com Charoux (2004), busca “[...] descrever/classificar características de uma situação e estabelece conexão entre a base teórico-conceitual existente ou de outros trabalhos já realizados sobre o assunto e os fatos coletados”. Para construir o presente trabalho, foi feita a busca de artigos para análise no Google Acadêmico e foram utilizadas as palavras-chave *planejamento*, *controle de produção*, *empresas* e *administração*. Os trabalhos selecionados foram filtrados a partir de dois aspectos: 1) artigos disponíveis de forma online e 2) artigos que tratassem diretamente do tema deste trabalho.

Para construir a discussão e análise deste trabalho, foram selecionados inicialmente 10 trabalhos para uma leitura prévia. Destes 10, apenas 7 foram considerados aptos a serem analisados, pois se enquadraram nos critérios pré-definidos citados no parágrafo anterior, e estão listados no Quadro 1. Os outros 3 foram excluídos por não tratarem diretamente do tema em questão.

**QUADRO 1 – ARTIGOS SELECIONADOS PARA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA**

<b>AUTORES E ANO</b>	<b>PERIÓDICOS</b>
D. F. Tubino, 1997	Atlas
A. S. Martins; M. J. A. Araújo, 2015	Revista Eumednet
H. Corrêa, 2001	Atlas
L. Lustosa; M. A. Mesquita; O. Quelhas; R. Oliveira, 2008	Elsevier
D. F. Tubino, 2000	Atlas
F. J. M. Lacombe; G. L. J., Heilborn, 2006	Saraiva
T. E. Vollman; W. L. Berry; D. C. Whybark, 1997	McGrawHill

Fonte: Autoria própria

Como procedimentos metodológicos, seguimos as seguintes etapas: 1) busca por artigos no Google Acadêmico através das palavras-chave; 2) leitura de 10 artigos selecionados; 3) exclusão de 3 artigos considerados não aptos; 4) leitura aprofundada dos 6 artigos selecionados; 5) formulação do trabalho.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Através de uma abordagem do contexto histórico, esse trabalho foi iniciado. O PCP surgiu com a necessidade da aplicação dos sistemas de produção na organização laboral e, de acordo com Lustosa *et al* (2008), Frederick W. Taylor e Henry Ford foram as pessoas que deram o pontapé inicial para o surgimento do método em questão.

Partindo da pergunta inicial do trabalho, podemos compreender através de toda a literatura analisada que o PCP, como um sistema em evolução, é de extrema importância para o desenvolvimento e destaque das organizações mundo afora. Conforme podemos confirmar a partir dos autores analisados, integrar esses novos sistemas é, ou precisa ser, uma das principais preocupações das empresas, de modo que todas as suas informações sejam reunidas em um só sistema. É dentro do citado sistema que os dados ficam armazenados e é possível acompanhar todo o planejamento e controle. No entanto, pudemos observar e concluir uma dificuldade não listada pelos autores, que é a falta de tomada de consciência não dos colaboradores, mas dos líderes das organizações.

Martins e Araújo (2015) e Piagge *et al* (2015) em suas pesquisas analisaram dois tipos diferentes de empresa, sendo uma de colchões e outra de metais. Eles destacaram as dificuldades que já foram listadas no referencial do presente trabalho e através da nossa análise, compreendemos que as dificuldades encontradas independem do ramo em que as empresas atuam, como no caso das citadas. A falta de informação e de recursos financeiros é comum nas duas empresas analisadas, portanto, através da nossa percepção das duas literaturas, concluímos que para que a implementação do PCP aconteça com êxito, é necessário principalmente ter uma equipe comprometida com a busca de novas informações e abertura ao novo, como também de investimentos da organização para a adesão de tecnologias compatíveis com o método.

No entanto, a teoria parece mais fácil que a prática. Para que o primeiro ponto destacado seja efetivado, acreditamos que é importante que os líderes motivem os funcionários e ofereçam oportunidades para a busca desses novos conhecimentos, visto que a maioria dos trabalhadores não têm oportunidades e incentivo para tal. A oferta de workshops, palestras ou até cursos ou minicursos podem ser estratégias adotadas pelas empresas para disseminar o conhecimento dessas novas ferramentas entre seus funcionários, que a partir daí podem compreender melhor sua importância para a rotina laboral. A partir disto, entende-se que o estopim é o reconhecimento da importância da atividade por parte das lideranças das organizações, pois, posterior a essa tomada de consciência, se darão os primeiros passos para a implementação do PCP.

Já a partir de Tubino (1997), corroborando com Vollman (2006) ficou clara a necessidade e importância do PCP nas organizações de grande, médio e pequeno porte. Diante de sua bibliografia, podemos considerar que a falta de organização pode ser um dos maiores problemas que as empresas podem enfrentar, pois é compreensível que essa falta acaba gerando outros problemas, tais como conflitos entre os setores, clima de estresse entre a equipe, falta de motivação etc.

Ao contrário do que a maioria dos líderes – de acordo com Martins e Araújo (2015) e Piagge *et al* (2015) – considera, entendemos que o custo de investimento é vantajoso, quando considerados os benefícios que a implementação do PCP traz para as organizações. Através da aplicação de cursos para a equipe com foco nas ferramentas de controle e planejamento diário dos processos de produção, as metas podem ser traçadas com efetividade e com isso evitaria os problemas citados anteriormente, como também o desperdício de tempo e também de materiais de produção, além de que os resultados do processo podem ser observados em curto prazo. Além disso, a adesão do Planejamento e Controle vai proporcionar que as empresas dificilmente tenham falhas no seu processo de produção. Portanto, reiteramos e defendemos novamente a nossa ideia de que o passo mais importante é a tomada de consciência dos líderes acerca de todos os fatores que envolvem o processo e que beneficiam a empresa, para que, assim, a organização tenha maiores chances de sucesso e durabilidade.

Os conceitos das duas etapas do PCP foram definidos através do nosso referencial. A primeira delas – o planejamento – foi definida por Lacombe e Heilborn (2006) como os passos que as empresas devem dar para o alcance dos objetivos que

foram por elas determinados. Dentro do planejamento é onde é decidido o que fazer, quais procedimentos serão desenvolvidos e quem fará, do mesmo modo em que precisam ser planejados os custos, os recursos necessários e os benefícios precisam ser descritos. Através dessa definição, e corroborando com as ideias de Tubino (1997), compreendemos o quanto o planejamento é importante no setor industrial/empresarial, assim como em todos os setores da vida humana. Para alcançar todos os nossos objetivos, é necessário primeiramente que eles sejam definidos, e posterior a isso, cada passo dado até a conquista, deve ser planejado.

Já o controle de produção, segundo Tubino (2000), é responsável pelo acompanhamento da produção e coleta de dados para passar para outros setores da produção, além de avaliar o desenvolvimento das ações traçadas no planejamento, monitorar as atividades dos colaboradores e fiscalizar a organização a fim de entender se ela está caminhando de acordo com o que foi proposto. Não há outra forma de acompanhar o progresso ou compreender o regresso das organizações se o controle não funcionar. Do mesmo modo, conforme comparamos anteriormente a organização ao estilo de vida humano, não podemos compreender o que fazer para melhorar ou encontrar onde erramos se não analisarmos como estamos desenvolvendo as nossas ações traçadas. Através de muitas etapas, também apresentadas em nosso referencial, o Planejamento e Controle de Produção das organizações é desenvolvido e implementado para melhorar desde os processos de produção até a entrega do produto/serviço ao cliente.

Conforme citado como objetivo, a contribuição mais importante deste trabalho é de base teórica, pois, no decorrer das pesquisas, podemos constatar a importância da implementação do Planejamento e Controle, não só em pequenas, como em empresas de todos os níveis; e entender as principais dificuldades enfrentadas pela maioria delas, assim como concluímos sobre formas de superá-las.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante da literatura analisada, foi possível entender que, para o bom desenvolvimento da organização, é necessária uma boa execução do PCP. Constatamos que a ferramenta possui vários aspectos que corroboram para indicar o caminho que a empresa deve seguir para alcançar o sucesso e ultrapassar a concorrência.

Para chegar a esse entendimento, utilizamos a metodologia do ensaio teórico,

que tem como objetivo a reflexão acerca das literaturas disponíveis sobre o tema abordado. De acordo com Meneghetti (2011), “no ensaio se encontram os momentos das leituras, das reflexões intelectuais, das experiências de vida, da cultura geral adquirida” (MENEGETTI, 2011, p. 345).

O nosso principal objetivo foi entender e refletir sobre as dificuldades enfrentadas pelas empresas para aderir ao método, pois entendemos que é um método de suma importância para que a organização se desenvolva com sucesso e consiga atingir níveis superiores aos das suas concorrentes.

O PCP ainda é um sistema que continua evoluindo, e com a expansão e evolução das tecnologias, está cada vez mais acessível às empresas. A evolução do método contribui para o atendimento da necessidade de adaptação das empresas à incessante busca por melhorias na prestação de serviços eficientes e de qualidade.

O objetivo do trabalho foi de alguma forma atingido, visto que conseguimos reunir conhecimentos de autores que trabalham com a temática e refletir sobre eles no decorrer do texto, e a sua relevância se dá a partir do momento em que as empresas compreendam o grande valor que a implementação do PCP terá para o processo de produção e todos os que nele estão envolvidos, bem como identificar as dificuldades encontradas no processo, buscando superá-las.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS FILHO, J. R.; TUBINO, D. F. **O planejamento e controle da produção nas pequenas empresas – uma metodologia de implantação**. São Paulo, 1998.

BUFFA, E. S.; SARIN, R. K. **Modern production / operations management**. 8. ed. Los Angeles: John Wiley & Sons, 1987.

CHIAVENATO, I. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CORRÊA, H. **Planejamento e controle da produção**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, J. A.; CAMILO, E. **Planejamento e controle da produção (PCP): ferramenta estratégica de competição em pequenas empresas**. In: II Seminário Empresarial e II Jornada de TI da Faculdade Cidade Verde. Maringá, 2014.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J.. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LUSTOSA, L.; MESQUITA, M. A.; QUELHAS, O.; OLIVEIRA, R. **Planejamento e controle da produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MARTINS, A. S.; ARAÚJO, M. J. A. **As dificuldades de implantação de sistemas de planejamento e controle de produção: um estudo de caso em uma empresa fabricante de colchões**. Málaga: Revista Eumednet, 2015.

MENEGHETTI, F. K. **Tréplica – o que é um ensaio teórico?** Curitiba: ANPAD, 2011.

OLIVEIRA, D. **Planejamento Estratégico, conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

RUSSOMANO, V. H. **PCP: planejamento e controle da produção**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

SIPPER, D.; BULFIN, R. **Production: Planning, Control and Integration**. New York: McGraw-Hill, 1997.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

TUBINO, D. F. **Manual de planejamento e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

VOLLMAN, T. E.; BERRY, W. L.; WHYBARK, D.C. **Manufacturing Planning & Control Systems**. McGrawHill, 1997.